**COMISIÓN**

**TRABAJO REMOTO**

*VIII JORNADAS PATAGÓNICAS DE TRABAJO Y DESARROLLO COMISIÓN: TRABAJO REMOTO SITUACIÓN ESTADO DE AVANCE PÁGINAS :29*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| TIPO DE ACTIVIDAD | TÍTULO | EXPOSITORES | MODERADOR | IMÁGENES | % DESGRABADO | % DIFICULTAD | OBSERVACIONES |
| Apertura de mesa | Trabajo digital Remoto | Lic. Valeria Ojeda Muñoz |  | No utiliza | 100% | 0% | No son necesarias |
| 1° Ronda de preguntas | Rondas de preguntas y repuestas por parte de los moderadores e invitados | Ocus Cloud- Daniel Marcelino y Cecilia Carrizo | Prof. Daniel Pandolfi | No utiliza | 80% | 20% | Se resaltan en color rojo |
| 3° Ronda de preguntas | Mayra Regueira | Lic. Valeria Ojeda Muñoz | No se utilizan | 100% | 0% | No son necesarias |
| 4° Ronda de preguntas | Sebastián Miers. Secretaria de Trabajo | Prof. Daniel Pandolfi | No utiliza | 100% | 0% | No son necesarias |
|  | Mag. Palma Godoy Mario | Prof. Daniel Pandolfi | No utiliza | 100% | 0% | No son necesarias |
| Cierre de mesa | Conclusiones | Prof. Daniel Pandolfi |  | No utiliza | 100% | 0% | No son necesarias |

TOTAL: 97% 3%

[TRABAJO DIGITAL REMOTO 2](#_Toc1468219182)

[EXPONENTE: LIC. VALERIA OJEDA MUÑOZ. 2](#_Toc402115280)

[TRES RONDAS DE PREGUNATS Y RESPUESTAS POR PARTE DE LOS MODERADORES E INVITADOS. 3](#_Toc1490856081)

[REGUEIRA MAYRA 3](#_Toc11213726)

[OCUS CLOUD- MACELLINO DANIELA Y CARRIZO DANIELA 8](#_Toc176999538)

[MAG. PALMA GODOYMARIO 25](#_Toc360240055)

[CONCLUSIONES. 29](#_Toc955110347)

[PROF. DANIEL PANDOLFI 29](#_Toc1227507814)

# TRABAJO DIGITAL REMOTO

EXPONENTE: LIC. VALERIA OJEDA MUÑOZ.

Buenas tardes a todos, damos inicio a la comisión de Trabajo remoto en pandemia y pospandemia, mi nombre es Valeria Ojeda Muñoz y me acompaña Daniel Pandolfi y juntos vamos a estar a cargo de esta mesa.

La pandemia como expresión de un fenómeno global encontró en la estructura digital una forma de acceso a información y uso de herramientas sanitarias de carácter impensado en otras épocas históricas. La función social de la tecnología de la información puso también en escena una nueva forma de relacionarlos con el teletrabajo o trabajo remoto, produciendo distintos impactos en las culturas empresariales e institucionales del planeta. Si bien se pueden dar cuenta que en algunas regiones la virtualidad ya disponía de experiencia en el trabajo remoto, en otras la adaptación debió ser abrupta, mientras que en otras la docencia o deficiencia de conectividad profundizo la relación de desigualdad entre el trabajo, las personas y las economías locales.

En las VIII JORNADAS PATAGONICAS nos proponemos reflexionar sobre los impactos en el trabajo y respondernos las siguientes preguntas. ¿Qué experiencias hemos acumulado en este tiempo de pandemia para sacar provecho de las tecnologías de la información? ¿Transformamos nuestras conductas y valoramos las transformaciones digitales para no dejarnos avasallar por el virus y las nuevas exigencias? ¿Como debernos situarnos ante la nueva modalidad que se está declarando para evitar el SÍNDROME DEL UROC?

En este momento nos va a acompañar Mayra Regueira, ella es licenciada en administración por la UBA y futura magister en gestión de la innovación, con especialización en diseño de proyectos, gestión de modelos y procesos de negocios y en la gestión de servicios. Su amplio recorrido corporativo aporta y promueve una visión sistémica y estratégica que ella complementa liderando y desarrollándose como mentora de proyectos innovadores en el ecosistema emprendedor. Forma parte también de la comunidad de mujeres en innovación, una red de mujeres aliadas trabajando para un mismo propósito que es lograr mayor visibilidad y oportunidades en todos los ámbitos.

Su gran desafío es proponer una mirada con intervenciones innovadoras con el objetivo de lograr transformaciones socio tecnológicas mucho más humanas.

# TRES RONDAS DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS POR PARTE DE LOS MODERADORES E INVITADOS.

## EXPONENTES: OCUS CLOUD- MACELLINO DANIELA Y CARRIZO DANIELA

**DANIEL PANDOLFI**: Quisiera presentarles a una empresa patagónica también que se llama OCUS CLOUD Sociedad Simplificada, que desarrolla sus actividades en la comarca andina y es una empresa de innovación tecnológica que se dedica a tomar datos con diversas tecnologías como drones, encuestas digitales, y lego procesar las diferencias que vienen abundando a los resultados de acuerdo a los KPI y el cliente en un cuadro de control en una plataforma digital, en esa empresa, que estuvo participando sus socio fundadores Daniel Marcelino y Cecilia Carrizo.

Daniel Marcelino es cofundador y responsable comercial que ha trabajado en la posición de la gerencia siendo denotado en sus estudios y desarrollo de ideas en tecnología aeronáutica. Daniel ha creado un modelo para la empresa que hoy les permite alquilar a sus clientes una alta gama de aplicaciones empresariales y alta tecnología. También nos acompaña Cecilia Carrizo que es cofundadora y responsable administrativa, estudio ciencias económicas y la diplomatura en …trabajo durante años en estudios contables y en organizaciones, esto le dio la capacidad que hoy aporta a la empresa donde Cecilia impulsa la coordinación de acciones, el desarrollo estratégico marco financiero y administrativo que sostienen los sectores comercial, tecnológico y operativo. También desarrolla nuevas asignaciones para la empresa líderes en una amplia gama de mercado generando valioso valor en capital social.

**CARRIZO CECILIA**: Que tal Daniel, buenas tardes.

**DANIEL PANDOLFI**: Durante el 2020 se vio claramente profundizada la utilización de ciertas tecnologías que llevaron a la empresa a explorar y conocer conceptos tales como información digital e industria 4.0. ¿Cómo explicarían desde su experiencia a las empresas estos conceptos para que les sean cercanos y menos inalcanzables? Esto lo digo porque en realidad a los que trabajamos en informática nos tildan de que hablamos cosas siempre en forma difícil, pero bueno, no sé si ustedes nos pueden aclarar algo.

**CARRIZO CECILIA**: Desde el punto de vista que a nosotros también nos ha sucedido y que uno quiere compartir o aportar a la estructura de la innovación o de la transformación digital en las empresas; resulta que no siempre tiene recibido o entendido el concepto de lo que uno quiere hacer. Justamente porque hablamos, como dicen los chicos es difícil. Entonces resulta toda una tarea bajar esta información para que las organizaciones puedan tomar el verdadero error que tiene la implementación de la tecnología en todos sus mandos o en todas las partes de su empresa.

En ese sentido nosotros hemos experimentado como empresa que, si bien antes del 2020 todo el tema de la implementación tecnológica se profundizo, es importante poner en valor que ya se venía hablando al respecto a la transformación digital y en el emprendedurismo en las empresas y por ejemplo existían ya la ISO 56.002 cuando se realizaban los procesos de gestión en innovación en las empresas.

Esto es algo que se venía trabajando en sí, claramente lo que paso en el 2020 es que no quedo establecerlo, eso es lo que nosotros percibimos, en nuestro caso nosotros ya estábamos trabajando en ese sentido, la adaptación que tuvimos que realizar fue medianamente, no diría sencilla pero si inmediata, pudimos hacerlo rápidamente, y como escuchaba hubo mucha gente que se tuvo que adaptar, eso también nosotros lo consideramos como una habilidad de la persona, el proceso de adaptación, porque por ejemplo eso depende de muchos factores pero si hoy viene un niño y dice mira hay una nueva forma de usar el WhatsApp, volverlo a instalar y uno no tiene ganas porque uno ya está acostumbrado a utilizar la aplicación como la tenía y eso trasladado al ambiente laboral fue también en parte lo que se sufrió. Entonces hubo gente que se adaptó a los cambios y mucha gente que no, que tuvo la resistencia.

En ese sentido los trabajos en las organizaciones dependieron también de la predisposición de las personas. Creo que lo que prevaleció prácticamente, fue la voluntad de poder sacar esto adelante. Para poder seguir en la línea a través de la tecnología y usar mucho la información o el zoom o el meet y todas las cosas que se utilizaron y creo que eso se logró paradójicamente, gracias a la habilidad que tiene el ser humano, que es de adaptación y también gracias a ese gran concepto que dijiste que es la sinergia, que es donde dos más dos en una actividad humada se transforma en 5. Y bueno ahí prevaleció esta capacidad, que como vuelvo a repetir depende de la persona de decir a ver, bueno, como vamos a solucionarlo, como vamos a comunicar, como vamos a llevar adelante las tareas, como se van a controlar. Entonces hubo muchas empresas que tuvieron que empezar a utilizar herramientas tecnológicas, que existían en ese sentido, que ya estaban, pero que no se usaban, y bueno hubo todo un proceso de adaptación que en mayor o en menor medida creo que la mayoría lo pudo llevar adelante. Y bueno, desde mi punto de vista esto va a quedar, por supuesto que vino para quedarse. Pero también ha habido la posibilidad de poder evaluar como veníamos trabajando, entonces yo considero que no hay que generalizar y que hay muchos aspectos e indicadores que tomar respecto de algo tan grande como es el trabajo.

Entonces bueno, hubo gente que se le abrieron oportunidades nuevas, oportunidades nuevas de mercado, pero también oportunidades nuevas de administración del tiempo, hay gente que pudo dejar de viajar dos horas al trabajo de ida y de vuelta, que la empresa en la que estaba se tuvo que adaptar para que esa persona pudiera trabajar en su casa, hubo gente que si quiere volver a la presencialidad ciertos días de la semana porque por ahí su hogar es pequeño no es lo más adecuado para poder trabajar ahí, hay gente que me ha dicho, no, yo quiero ir a la oficina porque me desenchufo de mi casa y también es una realidad.

Bueno, fue impactante ver, a mi medio mucha gracia incluso, que se generaron nuevas oportunidades de negocio como la venta de escritorios minúsculos para poder poner en un departamento, las sillas, están vendiendo sillas para poder estar en los escritorios de una manera increíble, bueno hubo muchísimas cosas que concluyeron, que mostraron que a través de una situación externa que nos obligó a tomar ciertas medidas lo pudimos afrontar. Yo creo que en principio se hablaba mucho de que hubo un colapso económico, pero después pudimos ir viendo que la gente de alguna manera se las arregló, la remo, pero salió adelante.

**MARCELINO DANIEL**: Buenas tardes, como cuenta Cecilia, es así como lo refleja, nueva vivencia, nuestra experiencia como empresa tecnológica nos damos cuenta también que nos encontramos con situaciones, por ejemplo, cuando presentábamos un producto terminado tecnológico de una magnitud y cuando se lo presentábamos al cliente después al otro día, el cliente me llamaba y me decía mira, no puedo procesar esta información y yo le preguntaba, pero porque si esta todo perfecto, y me decía no, lo que pasa es que es muy pesado y la computadora que tengo no lo puede bajar.

Entonces bueno, la solución ahí cual fue, dividir el producto terminado en partes para que lo pueda procesar, y ahí nos dimos cuenta también, y esto fue hace casi tres años atrás, que la realidad que tenemos como empresa de servicio de nuestra parte para ayudar, al no tener tecnología adecuada es presentar los productos ya procesados.

Y a que va esto, hoy por hoy el proceso de tratamiento de datos cuando uno lo quiere procesar tiene que estar de forma viable, o sea no se lo puede recibir así crudo y queda en la nada, sino es necesario procesarlo previamente para que dentro de una empresa pueda fluir. Eso dentro de la empresa, pero después lo tenemos que avalar a los puestos de trabajo, los roles de trabajo, los cuales siguieron trabajando en su domicilio y los también conocidos como freelance.

Entonces hay toda una transformación muy fuerte en el tratamiento de los productos terminados a nivel tecnológico, tenemos que tener en cuenta que otra vivencia que también hay en esto es el miedo, muchas empresas tienen miedo de incorporar tecnología, ósea primero aparece el cuco y después por ahí interpretan de que se trata la nueva tecnología. Cuando vencen el miedo, desaparece el cuco, aparece a entenderse que finalidad tiene ese uso de la tecnología y ahí es donde empieza a fluir una nueva etapa de modificación. Una etapa de adaptación, desde la dirección hacia todos los roles que tienen en la empresa y bueno, todo eso lleva un proceso que desde mi parte yo entiendo que se aceleró por la vivencia de la pandemia; que como bien decía Cecilia, vino para quedarse ese modelo de trabajo, pero que a su vez también requiere de mucha atención, porque no es que se cambió el escritorio de la oficina que tenían en la empresa a su casa, no, por ahí la computadora es la misma pero lo es que es la comunicación, el entendimiento, el contacto personal, la presión psicológica en cuanto a la parte que quizá hay menos ruidos. Hay que re adaptarse y creo que la influencia de tener los KPI de trabajo, siempre se tienen, tanto desde la empresa como desde la casa, hay que entender también que hay una carga emocional muy fuerte por parte del empleado de poder adaptarse, no solamente está la presión familiar de cumplir con esos roles sino también con el rol en la empresa, entonces nos metemos en un mundo donde no solamente tenemos que medir cuanto se gana como empresa sino también cuanto se pierde, en cuanto a la rentabilidad, al riesgo que pueda tener la empresa sino también a la carga emocional que pueda tener y eso también hay que empezar a medir porque eso también es un indicaron de poder conservar al empleado, que conserve su puesto de trabajo para que se recapacite y la otra unidad que también estamos midiendo y que todos tenemos a la vista es que los puestos de trabajo de los empleados se están rotando mucho de empresa a empresa y eso es la facilidad de que no están físicamente en la empresa y a veces están trabajando por ahí desde su casa. Entonces bueno hay muchas alertas o alarmas silenciosas que hay que prestar mucha atención y que bueno eso es también lo que se viene ese nuevo rol de trabajo a distancia.

**CARRIZO CECILIA**: Si, eso bien enfocado a la pregunta que nos hiciste Daniel, es que, como hace uno para bajar en una empresa que tiene sus procesos en papel, por ejemplo, o que los procesos son de comunicación netamente humana y donde por ejemplo un proceso ya sea de fabricación o de servicio se hace a través de la comunicación personal entre el empleado, gerente o los distintos sectores de la empre, ¿cómo se hace para que vean el avance de la tecnología? Y bueno, nosotros hemos sido facilitadores en varios trabajos que se han hecho con respecto a las empresas para que puedan tener la transformación digital en sus museos y hemos visto esta resistencia, este miedo, como decía Daniel, de no vamos a poder, o va a ser muy caro, ova a ser difícil, o va a traer un proceso de transición muy grande, pero es así.

Hay muchas herramientas para incorporar la tecnología y son fáciles de realizar y tienen que ver con el trabajo en equipo normal de cualquier organización y que si no se realiza lo incorporan. Justamente si algo tiene la tecnología es que, si o si te obliga a trabajar en equipo, entonces la incorporación o la transformación digital en una empresa se transforma en algo muy accesible, muy a la mano de poder hacerlo. Se trabajan con equipos donde primero se plantea cual es la necesidad del equipo, que es lo que quiere trasladar como registro a la empresa, cuál es su incumbencia. Lo que realmente le importa a la empresa es mejorar y después se trabaja con herramientas como lluvia de ideas, y de ahí se van sacando algunas ideas de donde se toman los parámetros para poder llevar adelante el plan. El plan se prueba y después se implementa, es tan sencillo como eso y sin embargo requiere de lo que antes yo mencionaba, que es la intención de querer hacerlo. A nosotros nos pasó que ni bien empezó la pandemia Daniel había desarrollado una plataforma en el año 2018 para hantavirus que se aprobó en el 2019 en el Ministerio de Ciencia y Tecnología en Chubut y había quedado stand by, para poder explotar en el 2020, no sé si supieron que hubo una epidemia muy grande de hantavirus en Epuyen y cuando se estaba por empezar a trabajar en eso empezó la pandemia y rápidamente Daniel adapto según las indicaciones de lo que necesitaban los médicos de Lago Puelo la plataforma de seguimiento y acompañamiento de los pacientes que quedaban aislados por COVID.

Lo importante de esto y más allá de la rapidez que pudimos tener, de la capacidad de instalación, de la capacidad de aprendizaje de los médicos, de los asistentes, del equipo de psicología que también evaluaba, de poder interrelacionar a la gente que entraba desde el punto de control, de poder interrelacionar a asistente social para aquellos que quedaban aislados y necesitaban medicamentos y comida, lo interesante fue que tuvimos un director en el hospital que dijo si, vamos a hacerlo porque Daniel fue y le ofreció la plataforma y dijo que bueno, vamos a implementarlo, y la primer reunión que hubo con el equipo médico fue con resistencia. No querían hacer la reunión y el director tuvo que insistirles, decirles hagámoslo y resulto que al día de hoy después de más de dos años que la plataforma llevaba más de 25.000 auto test realizados, ha acompañado a un montón de personas durante el aislamiento. Los resultados de adherencia fueron impresionantes, 98% de adherencia a lo que los médicos indicaban, recibimos constantes agradecimientos porque no se sintieron solos durante esa situación y además nos atendió el equipo del hospital que era muy pequeño el hospital rural, acompañaron a esos pacientes, sin tener que llamarlos diariamente, sin tener que saturar al personal con trabajo. Entonces todo eso fue gracias a la predisposición.

Yo en principio creo que cuando un paradigma cambia en una sociedad el principal componente que hay que tener a mano para poder adaptarse a este cambio es el paradigma humano, porque si ese director no hubiese insistido en que esa tecnología se implementara, no se hubiese implementado y seguiría con la planilla en papel que luego tenes que plasmarlo en Excel para mandar a 700km a la sede central. Y bueno esa es mi mirada.

**MARCELINO DANIEL**: A parte si me permiten, quiero llevar este entendimiento como para llevarlos a un escenario, ustedes imagínense que están en plena revolución industrial cuando todo funcionaba poco, imagínense ese escenario. todas las maquinas a vapor, maquinas muy grandes, obreros trabajando, sucios porque se manchan con el aceite, accidentes por ahí por escape de vapor.

Bueno ese escenario imagínense, pero a finales de la revolución industrial que apareció, la electricidad, el motor a vapor se dejaba de usar y se vendían motores eléctricos. Bueno hoy estamos en una revolución muy similar, porque se va incorporando la inteligencia artificial, todo lo que es el análisis de datos, interpretación de objetos en imágenes, mediciones emocionales, bueno todo eso se está incorporando y está amenazando in situ a las empresas para que la adquieran. La empresa que no adquiera ese tipo de tecnología de renovación en el tiempo va a quedar afuera, así como esas empresas que se quedaron con el modelo viejo de vapor y no aceptaron la electricidad. Hoy pasa lo mismo, o nos quedamos con el Excel o incorporamos nuevas tecnologías para interpretar un montón de datos.

Así que bueno, eso quería agregar.

**CARRIZO CECILIA**: Bueno, y además que aporta a que eso se pueda jerarquizar. El uso de esas tecnologías pueda estar en todas las partes de la organización.

**MARCELINO DANIEL**: Aparte eso también genera que cuando en una sociedad se quiere incorporar nueva tecnología por más que sea de punta, no la adquiere de forma rápida porque bueno vamos a poner cierta resistencia, y eso también frena que la tecnología se pueda incorporar. Entonces como uno siempre está atado a la adaptación.

Asique bueno ese es el escenario que tenemos como experiencia y que estamos viviendo.

**DANIEL PANDOLFI**: Bien, Daniel Y Cecilia, voy a ser un poco el abogado del diablo. Cuando ustedes hablan de simplificar procesos repetitivos, ¿entonces en muchas personas les surge la idea que se van a perder puestos laborales, que tienen que aportar para ese tema? digamos ¿cómo lo pueden convencer?

**CARRIZO CECILIA**: Claro, eso es otro punto. Como les decía, alguien que se ha instalado, que mucha gente te respondía cuando vos decías bueno, ¿te gustaría hacer transformación digital? De hecho, ahora estamos apoyando a la nueva inducción en Puerto Madryn que pudo bajar las unidades de transformación digital en Chubut e hizo traslado en Comodoro Rivadavia, otro en Puerto Madryn y otro en Lago Puelo Entonces cuando uno le quiere avisar a la empresa “mira va a haber capacitaciones para transformación digital”, dicen bueno, no yo voy a seguir así, porque si no voy a tener que echar a un empleado y demás.

Bueno vos ahí tener que contar que lo que hemos visto realmente es que no hubo desempleo, si bien hubo empresas que cerraron, claramente, no lo estoy negando a eso. Lo que estamos viendo es que las fuentes laborales se necesitan formar.

Que es muy distinto a decir que se perdieron, como decía Daniel cuando se pasó del carbón a la electricidad, hubo gente que paso de ser especialista en poner carbón para que genere vapor y paso a ser especialista en electricidad, y bueno lo mismo está pasando hoy.

Hoy uno ve como ofertas laborales en los medios más comunes como Facebook y demás que se están pidiendo Data office o se está pidiendo gente que publique estados, o se está pidiendo personal que aprenda a manejar ciertos programas. Se están pidiendo FreeLancer que sepa programar; incluso nos tocó hablar con un ingeniero en matemática que dijo la verdad como están las cosas, hoy ni siquiera hubiera sido necesario completar toda la carrera porque tengo muchos compañeros que trabajan conmigo y han hecho solo cursos de programación.

Con esto no estoy diciendo que no hay que estudiar ingeniería, porque justamente era el jefe de su sección porque era ingeniero, pero estoy diciendo que hay muchas oportunidades laborales con capacitaciones y con ganas de adaptarse e incluso creo que esto les dio muchas oportunidades a muchos jóvenes que, si se estaban preparando para estas nuevas tecnologías e incorporarse en el mercado laboral. Eso fue otra de las cosas que nosotros pudimos visualizar.

Incluso en el panel anterior también escuche hablar de la capacidad de integración y si de hecho nosotros tenemos proyectos de poder integrar a gente con capacidades diferentes y esto la tecnología lo permite en el desarrollo de mucha empleabilidad, por ejemplo, un piloto de dron, o un puesto que atienda a algún cliente en una plataforma. Se han abierto muchas oportunidades laborales que le permiten a la persona que perdió un trabajo o que está en esa empresa que se está reacomodando volver a trabajar, y además lo que nosotros vemos es que cuando la empresa accede a la transformación digital, nosotros en nuestra empresa, nuestra filosofía es registrar un ESCRITORIO SEND, porque cuando uno tiene los datos y la información organizada y el escritorio organizado, la mente puede incluso especializarse más en el trabajo que está haciendo para dar lo mejor de sí a la empresa, en la tarea en la que uno es especialista, en vez de estar preocupado en procesos de otros temas que no te competen; pero necesitas procesar para tener los datos o la herramienta que necesitas para hacer tu trabajo.

No sé si me estoy explicando bien, pero lo que quiero decir es que cuando uno accede a la transformación digital y obtiene los datos ya sea a través de una herramienta de control o todas las herramientas que existen, deja de uno ser el que procesa esa información para poder tomar la decisión estratégica y entonces al ya tener el dato procesado ya en mano, uno puede tomar las decisiones estratégicas. Incluso se puede dedicar a que haya mejores procesos en la organización, y eso es un valor agregado que hemos notado con respecto a los beneficios que da la transformación digital, más allá de bajar costos y de poder elevar las ganancias de la empresa y que la empresa pueda llegar a pensar en tomar nuevos empleados también.

No siempre el resultado de incorporación de nuevas tecnologías es como se dice, no siempre resulta en perdida laboral.

**MARCELINO DAN**IEL: Si, esta perfecto, hay que entender que hay muchos roles. Que el futuro va a estar si o si influenciado por la tecnología y es momento de poder adaptarse. Roles que están influenciados por datos, por inteligencia artificial, porque todas las herramientas como explicaba Cecilia, del ESCRITORIO SEND es así. Que más lindo que tener un escritorio de trabajo ordenado, no en un aspecto físico, sino en un aspecto de datos.

Entonces uno tiene cierta capacidad de procesar, de analizar, pero si uno tiene los datos en mano de forma estratégica ya puede accionar de otro modo y obviamente vuelve más a su rol, mucho más efectivo. Así que es claro que tener un ESCRITORIO SEND es lo ideal.

**CARRIZO CECILIA**: Si, además, que abre la posibilidad de la creatividad. Que cuando uno tiene tareas rutinarias que cumplir, para poder tener la herramienta, para hacer el trabajo y que se tornan pesadas y eso con la tecnología la persona puede dedicarse a hacer lo mejor de sí para la empresa y eso es sumamente importante.

**MARCELINO DANIEL**: Bueno, yo quería saber, no sé si ustedes están dentro del ámbito educativo; pero esta transformación debería darse en la educación formal, informal, para influenciar el trabajo. El nuevo trabajo digital, porque creo que nada es seguro, y lo único seguro es que todo cambia.

**CARRIZO CECILIA**: Que buena pregunta, creo que es importantísimo. Bueno ya hay muchos paradigmas que ya estaban antes de la pandemia en la educación. Nosotros en nuestra casa, tenemos una persona con capacidades diferentes entonces ya conocíamos que hay distintas escuelas con distintas formas de enseñar, pero bueno está quedando claro que la forma tradicional de educación está teniendo que evolucionar y de hecho está evolucionando por la misma presión del estudiante. Yo veo que mis hijos ya no son tan pasivos como éramos nosotros que nos mandaban a estudiar tres, cuatro hojas de tal cosa y uno lo hacía; sino que ellos como que tienen más preguntas, como que se animan a ser más instructivo con respecto a lo que el profesor dice, no. A discutir, a decir ah bueno, yo, como tienen acceso a más información.

Hoy en día con el tema justamente de la tecnología, bueno yo leí esta teoría y quería compararla con aquella otra y eso también se da cuando aparece el trabajo digital, porque cuando justamente uno puede enfocarse en salir, como decía antes, de las tareas rutinarias y puede enfocarse en aportar a la empresa y uno tiene compañeros que también lo están haciendo. Uno se ve también en la necesidad de generar nuevas ideas, de generar nuevos procesos, de generar investigación de mercado; ver como poder elevar las ganancias. Hay mil cosas en las que uno puede ocuparse cuando deja de hacer tareas rutinarias que quitaban tiempo.

Entonces una educación que permita esta flexibilidad al estudiante y que después se va a convertir en un empleado, en un jefe de empresa o en un dueño que le permita esa flexibilidad sería importante profundizar en eso digamos. En educación que le enseñe al estudiando a simplemente aplicar métodos científicos, que te lo enseñan en quinto grado de la primaria donde él puede investigar y después hacer sus propias premisas, comprobarlas y después llevarlas a sus propias conclusiones, yo creo que esa es la base de la nueva educación que tiene que surgir en este nuevo paradigma.

**DANIEL PANDOLFI**: Bueno no se si quisieran hacer una reflexión final, ofrecernos algo de los trabajos que han hecho.

**CARRIZO CECILIA**: Yo quisiera agregar por ahí conceptos. Hemos notado que se habla mucho de la inteligencia artificial, pero desde un paradigma que te van a controlar, que no vas a tener libertad, que te van a manipular y la verdad que nosotros lo vemos a veces en los trabajos que están organizando como por ejemplo las plataformas de relevamiento de familias, en riesgo de inundaciones donde se están trabajando con varias instituciones, bomberos, defensa civil, el hospital, la policía. Vemos a la inteligencia artificial como una herramienta para salvar vidas, lo mismo las plataformas de telesalud; estamos trabajando en una plataforma especifica con CONICET, tres hospitales de CABA, y 50 consultores psicológicos y la plataforma lo que puede hacer con la inteligencia artificial, tanto en esta que está probando un desarrollo del CONICET con el tratamiento por COVID. Tanto en las plataformas que se acompañaba en el seguimiento de las personas, que estaban aisladas por COVID. Los médicos pueden intervenir de manera inmediata sin tener que mirar a los 100 pacientes que tienen, entonces el sistema les avisa.

La plataforma de incendio se transforma en una herramienta que te salva la vida. Cuando hay un incendio un bombero no le tiene que andar preguntando al más viejo donde queda la casa de López, porque acá en la cordillera por ejemplo hay parajes que son muy extensos y la gente vive en el medio del bosque, entonces no todo el mundo sabe las direcciones, no hay calles ni numeración. Entonces la aplicación permite que el bombero llegue en el tiempo mínimo posible para poder asistir a esa persona, le permite saber cuántas personas tendría que rescatar en ese hogar, si hay personas con discapacidad y tiene que llamar a la ambulancia para poder rescatarlas. El ingreso para poder llegar a ese espacio, cuantos animales de crianza, cuantos animales domésticos hay, bueno, muchísimos datos que antes no los podían tener a mano; en cambio la tecnología se los brinda en forma inmediata y estas son ventajas, simplemente son ejemplos. Después hay miles de ejemplos que se pueden tomar en las cuales la tecnología aporta, bien usada. Es fundamental el aspecto humano en la utilización de cualquier herramienta y cualquier actividad humana.

Entonces la tecnología bien pensada, pensada desde el ser de bien aporta muchísimo a la sociedad, eso era lo que yo quería agregar.

**MARCELINO DANIEL**: Y algo más, que creo que es importante es el hecho de que cuando uno habla de aplicación de tecnologías no es que hay que entrar con todas las tecnologías de golpe, con lo que se usa de punta en Estados Unidos, en Alemania, no, no, hay que enfocarse en los problemas que tiene el usuario. Básicamente preguntarle cual es el problema que tenes hoy? Y, mira, no puedo detectar esto, no puedo detectar estos datos, no accedo a la información porque la información es vieja, no conozco nada de esta zona. Entonces hay que enfocarse en los problemas que tiene para brindar una solución, no hay que ir directamente al usuario, sino que el usuario venga a nosotros con sus necesidades y ahí es donde uno entra y se adapta. Es una fusión de experiencias y de conocimientos, que puede ser desde la parte del concepto de conocimiento tecnológico y por parte del usuario, cual es el problema que tiene, hay que fusionar las necesidades en cuanto a que hay que solucionar y ahí es cuando todo fluye más fácil. Bueno, eso es lo que estamos viendo, que es necesario para poder adaptarnos, no solamente como usuario de un servicio, sino también en los nuevos puestos de trabajo con el nuevo uso de las tecnologías.

**CARRIZO CECILIA**: Y bueno, nos enfocarnos en el impacto. Hace poco se hablaba del impacto económico, el impacto positivo porque cualquier empresa necesita la parte económica para poder subsistir. El impacto positivo social, el ambiental, pero también el espiritual y creemos que como bien decía Daniel, para poder crear cualquier actividad hoy se necesita de todos esos aspectos y justamente el requerimiento de lo que la empresa trae como experiencia propia es fundamental para poder crear cualquier solución que contenga tecnología.

**DANIEL PANDOLFI**: Bueno quisiera hacer una pequeña devolución y agradecer por la participación.

**CARRIZO CECILIA**: Gracias.

**DANIEL MARCELLINO**: Gracias. Muy amable.

## REGUEIRA MAYRA

**MODERADORA**: Mayra, si queres hacer una breve introducción y luego de ello vamos con la primera pregunta que tenemos, acerca de ¿cómo ves vos el trabajo digital remoto? Si podés hacer un balance entre el presente y el futuro.

**REGUEIRA MAYRA**: Dale, perfecto. Bueno lo que podemos decir en principio es que hay una brecha, que se produce, después de esta pandemia en donde se modifican sobre todo las formas o las metodologías de trabajo, en donde hay cambios destructivos, en donde se acelera esa transformación digital y la automatización de las operaciones.

Se produce también una brecha digital que genera una brecha social, hay un caos social que solo se puede mejorar con acciones. Esas acciones pueden ser programas que ayuden a las personas a tener una inclusión social.

Entonces ahí podemos ver que lo que nosotros tenemos que hacer, es brindar herramientas y hacer uso de la tecnología para que todas las personas se puedan autogestionar y puedan empezar a incluirse en este mundo digital.

El teletrabajo favorece este tipo de acciones, favorece esta inclusión social porque permite un mayor acceso, porque permite que las personas que están quizás en ciudades más alejadas puedan acceder a otro tipo de trabajo, genera también REDWORKING y hoy en día se sabe que también ayuda a la productividad.

Antes también se veía como un beneficio, en realidad el del HOME OFFICE era visto como un beneficio y algo quizás más ocasional, el TELETRABAJO no. El teletrabajo ya está figurado y es una modalidad de trabajo y hoy en día, sobre todo entre las personas más jóvenes es un factor determinante para elegir o no trabajar en una determinada organización. Ósea que sirve, no solo para retener talento sino para buscarlo. Y este es uno de los pilares de la innovación de estos nuevos tiempos que vamos ahorrando, el liderazgo que ayuda a transformar un trabajo en equipo colaborativo, un cambio de la cultura y esta forma de trabajar, lo que también podemos decir es que cada día más las empresas, que ya también cambiaron no solo su forma de relacionarse internamente sino que también cambiaron sus disposiciones, toda la parte de estructura porque esto trajo aparejado el tema de la pandemia de que si o si teníamos que cambiar la forma desde donde íbamos a trabajar, entonces esto trajo aparejado un cambio estructural en las empresas, una reducción de costos también y un cambio en los roles de las personas, entonces todo esto sumado al tema del teletrabajo es un cambio que ya vino para quedarse y es difícil que se pueda volver atrás, por todas estas medidas que se fueron tomando también.

Bueno esto es un poco la posición que quería decir, no sé si alguien tiene alguna consulta.

**MODERADORA**: Por ahí vos comentabas el tema del talento. Podrías comentarnos en la organización en la que estas actualmente o en la que estás trabajando, ¿qué talentos tienen para el desarrollo de la retención del talento humano?

**REGUEIRO MAYRA**: Si, primero lo que se estaba viendo es la forma en cómo comenzaron a trabajar los equipo. Hoy en día las soluciones son mucho más sistémicas. Ósea ya no son lineales, ya no es un causa-efecto, entonces en lo que se empezó a trabajar es en esto de decir bueno, trabajamos con equipos colaborativos y distribuidos de qué manera vamos a abordar los problemas que tenemos, ¿por qué? Porque también hubo un cambio muy grande en como nosotros disponibilizamos para toda la parte de servicios, las aplicaciones la mayoría todavía están en la nube, la mayoría de los servicios son 7x24, con lo cual hay que ampliar desde el modelo de atención hasta la forma en la cual se da soporte a todo este panel de aplicación.

Entonces los roles se empiezan como a redefinir dentro de los equipos, si de repente antes teníamos una flota de promotores que trabajaban de forma presencial, eso hoy ya cambio porque la forma en la cual nos tuvimos que transformar durante la época de la pandemia, en donde tuvimos que generar todo lo que se hacía en forma presencial a través de aplicaciones que están expuestas en un PLAY STORE, es como que se hizo que todos esos roles se empezaran a ver en qué lugar esas personas podían empezar a trabajar. Entonces hubo gente que se fue de la empresa porque vio que ya no tenía más para aportar y priorizaba irse a otro lugar, hubo alta rotación desde el área de sistemas porque se abren también nuevas oportunidades, porque esto mismo del trabajo remoto ofrece la posibilidad de poder trabajar con empresas del exterior. Entonces en ese sentido es como que hay un mayor acceso y hay una posibilidad de poder trabajar y conocer otro tipo de industrias, de conocer cómo se trabaja afuera.

Entonces se empieza a conocer la retención de talentos, se empieza a trabajar mapeando el perfil de los empleados que tenemos, se empieza a trabajar en el ONBOARDING de los nuevos empleados viendo también las nuevas necesidades con esta transformación; porque una vez que se empiezan a redefinir los procesos en la empresa, también se redefinen las tareas y por ver que perfiles se necesitan.

Entonces hay como un mapeo y un estudio de los talentos que hay en la empresa y viendo cómo se acomodan las necesidades de las personas y las nuevas tareas surgidas por estos cambios. Pero es muy importante el tema del teletrabajo hoy creo que la mayoría de las personas, al menos en las encuestas, no se quien no contesto una encuesta después de la pandemia si volvería a trabajar en forma presencial o no y la mayoría, casi el 80% responde no que iría presencial, la mayoría, el 60% responde que prefieren un trabajo hibrido, que no irían a trabajar presencialmente, porque encuentran un valor agregado en esa presencialidad, “porque si podemos hacer lo mismo desde nuestra casa en donde por ahí podemos tener reuniones a través de zoom o través de meet y no hace falta que yo este presencial en el lugar donde estoy trabajando” y le voy a sumar algo, en ese sentido no tiene sentido, lo que si hay que retribuir es todo ese contexto emocional, por llamarlo de algún modo, que uno tenía cuando antes iba a trabajar, que era esto del cafecito, de juntarme, de poder charlar. Pero si hoy vemos que también se modificaron las oficinas y por ahí no estoy cerca o al lado de la misma persona que estaba antes y que mi equipo está distribuido no vuelve a ser lo mismo, entonces hay que buscar nuevas formas, hay que generar nuevos ámbitos, hay que generar una nueva estrategia de gestión de las comunicaciones. En la mayoría de las empresas hay que probar, hoy más que nunca se hacen en la mayoría de las empresas, laboratorios probando formas de ver cómo haremos, que queremos implementar algo bueno para trabajar con los usuarios, hacer una prueba piloto y trabajar así. Probando de a poco como para salir y decir bueno, vamos con esto, porque el cambio nos fuerza a que hoy más que nunca sea difícil poder predecir cómo funcionará. Y, sobre todo, hay que apuntar a todos los roles de liderazgo porque acompañan la transformación y acompañan a los equipos. Hoy cuando yo hablaba de estrategia de las comunicaciones, también cambiaron, porque antes era muy distinto, estar en un lugar, poder tener una comunicación fluida, hoy eso no pasa, entonces hay que analizar en qué momento usar la comunicación sincrónica o asincrónica, si en realidad sirve hacer tantas reuniones para poder comunicarnos, si nos conviene evaluar en un proyecto que personas tienen que estar en la reunión o no.

Las reuniones también hablan de inclusión, uno tiene que tener en cuenta a todos los participantes, los horarios, hay que hacer nuevos sistemas de trabajo y generar un nuevo hábitos porque nos tenemos que acostumbrar a trabajar de una manera distinta, y eso lleva un tiempo, el generar nuevos hábitos es algo exponencial, no se va a dar de un día para el otro, es ir generando determinadas costumbres, determinados horarios, determinadas reuniones, como para que después también los equipos tengan todos esos elementos para poder auto organizarse y poder ser autosuficientes, el nuevo tipo de trabajo, esta nueva interacción se va dando de esta forma y para poder acompañar y poder también medir los equipos lo mismo, trabajar con herramientas que permitan medir la productividad, en donde lo que miremos sea el resultado pero también el proceso de cada uno de los integrantes del equipo y la visibilidad sobre todo también para que el equipo también sienta que a través de sus tareas va logrando los objetivos.

Se habla mucho del propósito y es cierto, el propósito está muy unido al rol que cada uno ocupa dentro de la organización y es fundamental para saber hacia dónde va y para eso no hace falta que estemos todos en un lugar físico, hace falta que los objetivos sean claros, que el acompañamiento sea el adecuado y el día que esté presente en estos aspectos, pero que el equipo diverso y pueda tener la visibilidad en el que sepa dentro del equipo.

**MODERADORA**: Mayra, vos hablaste acerca del concepto de productividad y creo que tiene que ver mucho con la resistencia al cambio. ¿Qué opinión te merece el impacto de la productividad organizacional en relación a las competencias digitales hoy ya a futuro?

**REGEIRA MAYRA**: Mira, uno de los indicadores que se ven en la productividad es el tema del trabajo remoto hace que aumente la productividad, los equipos que son diversos también aumentan la productividad, la innovación hoy está empujando también esto de decir “bueno, armemos equipos diversos y colaborativos”, que son muy difíciles de gestionar, pero son los que dan mejores resultados.

Entonces tiene que ver esto con un cambio de MYCET, con un cambio de mirada en donde intentamos ver que, en realidad es por ese lado, que la estrategia es la innovación y la diversidad puede ser uno de los caminos y que está comprobado de que si aumenta la productividad.

El tema del teletrabajo se sabe que entre un 27% y un 30% se aumenta la productividad, es algo bastante importante. Yo creo que hay un montón de factores que influyen en la productividad hoy en día, que tiene que ver con todas las habilidades institucionales, que antes no se consideraban y hoy está comprobado que ejercen un cambio importante sobre todo en este contexto de mayor fragilidad, de mayor ansiedad, de no poder manejarlo, en donde no nos sirve todo lo que tenemos aprendido digamos hay que desaprender para aprender de nuevo y bueno el manejo de todas estas habilidades ejerce también su cuota ahí en la productividad y que tiene que ser sin perder el foco del resultado pero el proceso es importante, el proceso y este acompañamiento que decía de los lideres para todas las personas que están trabajando de esta manera.

**MODERADORA**: Lo has mencionado a lo largo de tu relato, pero como para sintetizar, ¿qué competencias pansas que demanda la organización con respecto al trabajo remoto?

**REGUEIRA MAYRA**: Bueno entre las competencias, de lo que podemos hablar es de las competencias como la flexibilidad, la adaptabilidad, la empatía, la empatía para poder ponerse en el lugar del otro y poder entender, dejar los juicios de valor de lado y poder entender lo que el otro necesita, hoy se habla de una propuesta de valor en donde el eje central sea el usuario, la persona y bueno tiene que ver con esto, las organizaciones pueden considerar la gestión de la innovación, por llamarlo de alguna manera, como un proceso de captura de creación de valor para el cliente. Entonces, la empatía, la escucha, esto que hablábamos de poder desaprender para poder aprender de nuevo, las capacidades de adaptabilidad al cambio, todas estas habilidades emocionales que hacen que uno pueda ser más permeable poder adaptarse a los cambios que se vayan sucediendo en la empresa. Esto lo que posibilita es que uno tome el error como algo natural, que pueda explorar, hoy se habla mucho de esto de aprender del error, de decir “tengamos espacios habilitados” para poder hacer esta especie de laboratorio y probar y tratar de ver que es lo que funciona y volver a probar y tomar el error como algo natural, como algo que forma parte del proceso para poder evolucionar, creo que no hay otra forma hoy que esta de habilitar esos espacios psicológicamente seguros diría yo, en donde los equipos puedan hablar de estos temas, en donde tengan permitido el error y este ida y vuelta de feedback con todos los diferentes equipos para trabajar de una forma más sistémica y orgánica.

Para mi tiene que ir por ese lado y el acompañamiento es básicamente de mucha escucha, de tener ese propósito claro, de poder dar esa seguridad, ese espacio para poder hablar para que se planteen cosas, para poder reformular, para poder reconstruir conceptos, para generar de una forma colectiva, tener una inteligencia colectiva que genere cosas nuevas, que son las que se necesitan para este cambio.

**MODERADORA**: En este marco, teniendo en cuenta que se trata de organizaciones que están en constante cambio con este contexto de pospandemia y de este talento humano que tiene competencias digitales, ¿Cómo se puede llegar a motivar al recurso humano?

**REGUEIRA MAYRA**: Mira, las motivaciones pueden pasar por diferentes lugares. Yo creo que tiene mucho que ver con el espacio y el lugar en que cada persona asista y que ocupa dentro de la organización.

¿Cuál es su rol fundamental, cuál es la propuesta de valor, que es lo que tiene para dar? Eso hace que uno entienda que es lo que está aportando desde su lugar a esa empresa, por eso recalco tanto también esto del autoconocimiento, del auto liderazgo, porque uno tiene que saber, sobre todo cuando por ahí trabajan en algún proyecto, más siendo por ahí de impacto social, que fortalezas tengo, que puedo poner yo, que rol voy a cumplir y que puedo tener. Creo que eso hace que cada persona este mas motivada y sepa que grado de compromiso tiene, las personas que tienen el propósito claro y saben cuál es el objetivo y cómo van a trabajar con el equipo y la visibilidad que van a tener y si tienen un espacio seguro para poder comentar, dar opiniones, si las propuestas son escuchadas. Entonces eso es altamente motivar, porque lo que sienten es que es importante la figura de ellos dentro de ese lugar y hace que después el compromiso sea mayor, que colectivamente se propongan otras cosas, se trabaje de otra manera, porque puede haber muchas diferencias, pero va a haber respeto también porque cada uno sabe el lugar que ocupa. Entonces me parece por ahí que todo esto es lo que hoy se tiene que trabajar, sobre todo para las personas que conducen equipos, como para que se genere también ese vínculo de confianza, la confianza sigue siendo uno de los valores principales en estos contextos para poder trabajar de esta forma.

**MODERADORA**: Bueno, Mayra te agradecemos muchísimo tu exposición.

## MIERS SEBASTIÁN

**DANIEL PANDOLFI**: Dentro de esta mecánica tratamos de buscar un conjunto de otras personas que representen otros elementos de nuestra sociedad. Por eso quisiera agradecer a la Secretaría de Producción dirigida por Tania Sasso de la Municipalidad de Caleta Olivia y su representación a través del Lic. Miers y Hermosilla.

Bueno, la secretaria de la Producción está conformada por cuatro subsecretarías. Comercio e Industria, Políticas Laborales, Planeamiento Estratégico y Desarrollo Económico. En las cuales se abordan los principales problemas estructurales de los ciudadanos en materia de producción, desarrollo y trabajo.

La primera de las preguntas es cuáles fueron los principales impactos que tuvo el COVID en el trabajo y que cambio observan hacia el futuro.

**MIERS SEBASTIÁN**: Bueno, antes que nada, buenas tardes. Nosotros participamos en este evento representando a una secretaría municipal considerando y teniendo en cuenta la transversalidad y el impacto que tienen las políticas de Estado que se desarrollan tanto de los Gobiernos Municipales, Provinciales y Nacionales en el mundo del trabajo y en el mundo y en el mundo educativo. Relacionado básicamente con las políticas laborales. Entonces por ahí, la verdad es que es todo muy interesante lo que estuvieron planteando tanto Mayra como en la ciudad de Lago Puelo, es muy interesante tanto a nivel conceptual como a nivel de experiencia.

En cuanto a este trabajo remoto o esta transformación en el mundo del empleo que trajo la pandemia, es justamente un poco de lo que nosotros vamos a hablar ahora y que lo podemos ver visualizado en los cambios y las transformaciones que vienen sufriendo las industrias, los emprendedores, las pymes y micro pymes a nivel local, regional y bueno pasa también a nivel nacional. Justamente estos cambios que trae la pandemia han acelerado, en un promedio de cinco años todo lo que tiene que ver con la transformación digital. En este sentido, por ahí respondiendo a lo que planteaba Daniel, si me puede repetir la pregunta.

**DANIEL PANDOLFI**: ¿Cuáles fueron los principales impactos que tuvo?

**MIERS SEBASTIÁN**: Básicamente tiene que ver con que la pandemia ha adelantado todos los procesos de transformación digitales en todos los ámbitos. No quiero ser reiterativo, pero uno de los principales cambios que podemos llegar a mencionar es el trabajo remoto, el home office, el teletrabajo que ya está legislado. Donde hubo ciertas cuestiones allá por el año 2020, ciertos debates en el Congreso y ya está legislado.

No sé cuál es el impacto que tiene en el contexto real. Sé que ahora con la vuelta a la presencialidad plena, muchas empresas o muchas instituciones han dejado un poco de lado lo que es el teletrabajo o el home office, pero el impacto se mide básicamente en estas cuestiones.

Lo que tiene que ver con esta nueva forma de ver los formatos de trabajo. Que de repente los entornos de trabajo se han modificado y trabajos que se realizaban en las oficinas ya no eran tan necesarios. Ciertas empresas empezaron a ver que personas en las oficinas ocho horas por día o seis horas por día ya no era tan redituable desde el punto de vista económico y sobre todo desde el punto de vista productivo, porque muchos de estos trabajos los podían hacer desde la casa reduciendo gastos, reduciendo impactos ambientales, impactos sociales y sobre todo también lo que tiene que ver con convocar grupos de personas en un determinado contexto.

Esta pregunta también tiene que ver con que, o el análisis tiene que ver con cual es la capacidad que tienen las empresas o las organizaciones de poder sostener este trabajo remoto o este home office. Nos cuesta mucho salir del paradigma de ver a las personas sentadas en una oficina para que eso sea un análisis de que están trabajando.

De repente, si no vemos a las personas sentadas en una oficina frente a una computadora no están trabajando o no están produciendo. Eso tiene que ver con qué o, mejor dicho, tenemos que replantearnos si pudimos hacer este cambio de paradigmas que tiene que ver con el trabajo por objetivos, con los nuevos formatos de empleo. Por ahí pasa también por una falta de confianza de los jefes o líderes empresariales u organizacionales pero, en resumida síntesis, lo que nosotros pudimos ver desde los organismos públicos y los organismos privados tiene que ver con esto, tiene que ver con estos principales cambios o transformaciones que trajo la pandemia y han puesto en jaque ciertos modelos de trabajo o ciertos modelos de empleabilidad que hoy otra vez vuelven a aparecer en ciertos juicios de crisis pensando que realmente tenemos que volver a la presencialidad y qué pasó con todo lo anterior. Qué pasó con el Zoom, que pasó con el Meet, qué pasó con las videoconferencias.

Las reuniones tienen que ser por videoconferencia o tienen que ser presenciales o pueden ser híbridas, cuáles son los resultados que tienen estas reuniones, cuáles son los resultados que tienen estas plataformas realmente.

Entonces creo que nuevamente esta vuelta a la presencialidad, en algunas organizaciones e instituciones nos ha puesto en jaque en estos avances que habíamos logrado con la implementación del teletrabajo o en algunos casos con el trabajo remoto que en algún momento pensamos que podría llegar a ser por objetivos y no tanto por ir a cumplir un cierto horario laboral.

**DANIEL PANDOLFI**: Bien. Yo quería también preguntarle las competencias digitales. Acerca de que les requieren, cómo les impacta, cómo ven las nuevas competencias digitales ustedes que son receptores de la comunicación, la intermediación entre dos colectivos, el que da trabajo y el que busca trabajo.

**MIERS SEBASTIÁN**: Bien. Ahí hay un punto muy interesante por trabajar y hoy es un obstáculo. Es un obstáculo para los jóvenes, es un obstáculo para gran parte de la sociedad poder acceder a una fuente de trabajo, pero también en muchos casos a ciertas oportunidades laborales teniendo en cuenta que las competencias digitales han comenzado a tener cada vez mayor presencia y mayor necesidad dentro de estas búsquedas laborales.

Decimos que en algún punto son un obstáculo, pero también puede convertirse en una oportunidad para un cierto grupo de la población que se ha formado justamente en competencias digitales. Lo que antiguamente llamábamos alfabetización y lo que en la segunda Revolución Industrial era saber leer y escribir era como un requisito de la población para poder acceder a un empleo, hoy en esta nueva era digital lo que viene a ser como una premisa es esta capacidad que es necesaria para poder aprender, desaprender y volver a aprender. Por ahí lo planteó Mayra y es eso, que hoy una de las competencias más importantes a la hora de hablar es de competencias digitales. Entonces, en este contexto, por ejemplo, nosotros hacemos referencia a competencias digitales y muchas veces pensamos que estamos hablando de esta capacidad para poder manejar una herramienta digital y no es exclusivamente eso o no es necesariamente eso. Porque hay personas que tienen conocimientos relacionados con tecnologías y que están lejos a ciertas posibilidades laborales porque no tienen competencias blandas relacionadas con la capacidad de relacionarse, la capacidad de entender al otro, la capacidad de entender cuál es este mundo, esta lógica de mundo digital en el que estamos viviendo y que no necesariamente tiene que ver con el conocimiento de una cierta herramienta digital. Yo manejo una herramienta digital y con esto me quedo tranquilo porque tengo competencia digital.

En este contexto, nosotros hemos realizado un fuerte trabajo desde la implementación de políticas públicas, políticas de Estado para poder formar a nuestros jóvenes que hoy se encuentran en situación de búsqueda de empleo en herramientas digitales y en competencias. Repito, no solamente tiene que ver con competencia digital sino también con esta capacidad para poder armar un curriculum, para poder entender una cierta lógica de entrevista laboral, para poder entender cierta búsqueda. Una capacidad para poder armar un proyecto, para poder entender una cierta situación que demanda una necesidad más específica, para poder encontrar un empleo o poder acceder a una capacitación o una herramienta de trabajo.

Lo cual se convierte, en este contexto, en algo muy importante. El poder capacitarse y el poder formarse es realmente muy importante porque el mundo del trabajo se modifica, se transforma y competencias que hace algunos años atrás era básicas hoy ya no lo son tanto porque han avanzado BiG data, todo lo que sea inteligencia artificial que ciertos empleos por ejemplo se han transformado y hoy bueno necesitan los jóvenes otras competencias para poder acceder a este mundo de trabajo.

Entonces en esa línea nosotros venimos desarrollando políticas de Estado con el Gobierno Nacional y con el Gobierno Provincial. Por ejemplo, con un área que venimos trabajando fuertemente con la implementación de esta política tiene que ver con el área de economía del conocimiento de Nación, con la cual venimos bajando herramientas que son nacionales y las venimos implementando para la formación de nuestros jóvenes y que tengan mejores oportunidades en la vida.

**DANIEL PANDOLF**I: Con qué, cómo ven el trabajo que debemos emprender, más allá de la estructura de tanto años, tanto no te voy a pedir, pero en sí tratar de verlo como pensar el futuro.

**MIERS SEBASTIÁN**: Bueno, en este contexto, para nosotros el futuro es seis meses, cinco meses. Por eso digo que no hace falta pensar en tantos años.

Lo ideal, podríamos pensarlo desde un plano ideal. Lo había mencionado también quien tenía la palabra anteriormente, en un plano ideal tendríamos que adoptar una forma de trabajo híbrida. Primero que nada, un formato de trabajo que nos permita tener sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo acorde con las demandas o hacia dónde va el mundo, relacionado con esta posibilidad de poder movernos menos, poder trasladarnos menos, de poder utilizar realmente los recursos tecnológicos. Sería como algo utópico no tener las oficinas llenas todo el tiempo, con un montón de gente, sino que la gente pueda estar produciendo en la casa trabajando por objetivos, cumpliendo con ciertos parámetros y cierta estructura de trabajo.

No tener que viajar larga distancia para poder establecer reuniones de trabajo, sino que muchas de estas reuniones puedan llevarse a cabo en plataformas de videoconferencia.

Es un poco lo que estamos viviendo hoy y que, como lo planteamos anteriormente, en algún punto está en jaque porque hay gente no se ha podido formar o aggiornar en esto que es el teletrabajo. El trabajo que desde el punto de vista de lo nómade.

Entonces el futuro del trabajo digital tendría que ser de un trabajo híbrido, un trabajo donde nosotros podamos encontrarnos para no perder este contacto emocional, este contacto físico que es importante, pero donde ciertas actividades que las personas las puedan realizar en otros contextos, en otros espacios se puedan llevar a cabo y se puedan generar.

Por ahí eso sería en un futuro no muy lejano y esperando que las empresas puedan transformarse digitalmente, que las empresas puedan incorporar las tecnologías necesarias, espacios, procesos productivos ya sea manufactura o producción de servicios.

Yo creo que nos aceleraría bastante este proceso de transformación digital considerando que, sobre todas las cosas, necesitamos desarrollar políticas de Estado tendientes a la formación de personas y a la capacitación de personas que puedan tener esta perspectiva de trabajo por sobre todas las cosas. En resumen.

**DANIEL PANDOLFI:** Bien. Esa era la pregunta que por ahí no estaba clara dentro del ámbito laboral, quería ver si reflexionábamos. Hace unos años atrás, en una cena, estábamos con un profesor, un doctor español y me decía ‘yo les voy a decir una cosa, resulta que hace unos años atrás, estaba haciendo la cola en el banco y vino una señora y me abrazó diciendo muchas gracias, señor por lo que usted hizo por mí. Le dije a la señora, ¿que hice por usted? No me acuerdo. Usted no se acuerda, pero hace unos meses atrás yo estaba en frente de un cajero automático y no sabía cómo operar. Había ido al banco y nadie me sabía resolver las cosas y usted me dijo y me enseñó cómo debía hacer para operar el cajero automático, por eso quisiera agradecer’.

A lo que yo quisiera agregar una anécdota más: Hace unos meses atrás, mis suegros tenían que bajarse una aplicación y sacarse unas fotos para que los identifiquen y con eso poder acceder a la cuenta del banco. La pregunta que surge de ahí es que estamos haciendo por esas personas. Me parece, yo soy un hijo de las tecnologías, pero siento en el futuro, espero no me toqué, ir a abrazar a alguien diciendo muchas gracias por lo que me ha enseñado Entonces, si tenían alguna reflexión

**MIERS SEBASTIÁN**: Yo creo que estas anécdotas son muy significativas y por sobre todas las cosas cobran mucho valor en esta reflexión que venimos haciendo y después de escuchar todos estos avances en cuanto a trabajo relacionado con lo tecnológico.

Indefectiblemente esto tiende o el mundo tiene la tendencia de digitalizarse cada vez más. Todos los procesos son digitales y esto hace que muchos trabajos vayan no sé si desapareciendo del todo, pero sí que se vayan transformando. Un poco lo que hablamos anteriormente.

Entonces hacia a donde nosotros vamos con todos estos procesos de digitalización, yo te muestro una anécdota o mejor dicho varias anécdotas que nos pasan cotidianamente y que tiene que ver muchas veces con personas que no pueden realizar una inscripción a un trámite para por ejemplo un trámite común y corriente, una cosa rápida. O googleas y entras, pareciera que en nuestros términos es algo que ya está recontra asumido, decimos ‘si entras al buscador, entras a la página, haces un clic y te vas a inscribir’.

Bueno realmente hay un alto porcentaje de personas que no pueden responder un formulario porque no tienen estos recursos o no tienen estas herramientas que son en muchos casos digitales y en otros casos profesionales para poder hacerlo.

Entonces realmente esas situaciones amplían tanto la brecha de oportunidades de personas que pueden acceder a un cierto mundo que pareciera que está al alcance de todos y que no es así de personas que quedan afuera. Y hoy tenemos muchas de estas personas que están realmente afuera. Hay personas que, por ejemplo, cobran y si no tienen una tarjeta de débito no pueden hacer ningún tipo de operación porque no hay conocimiento ni manejo de ningún dispositivo electrónico que pareciera que nosotros lo manejamos ya como algo incorporado

**DANIEL PANDOLFI:** No tienen el acceso económico. Te piden tantas cosas

**MIERS SEBASTIÁN**: Yo pienso que eso es responsabilidad de todos. Creo que, en este sentido, es una responsabilidad y un compromiso de todos y todas como actores sociales de poder formar y de poder contribuir con nuestro pequeño granito de arena a poder ayudar al otro en estas competencias digitales, porque muchas veces no van a poder acceder a un proceso de capacitación.

Tenemos muchas personas adultas también, que por ejemplo están fuera del sistema. Gente que le piden, por ejemplo, en las empresas que tienen que hacer capacitaciones y que para ello tienen que usar una plataforma y están fuera del sistema porque no pueden entrar a una plataforma de Zoom o de Meet porque no tienen herramientas básicas. Entonces creo que para poder achicar esta brecha de la que estamos hablando es un compromiso de todos los ciudadanos y de todas en poder acompañar a la persona que tenemos al lado para poder brindarle herramientas y que pueda, como esto que comentamos, operar un cajero. Pareciera una acción sencilla, pero podemos solucionarle la vida. Creo que el futuro es digital y estoy convencido de que el trabajo tiene que ser híbrido.

## MAG. PALMA GODOYMARIO

**DANIEL PANDOLFI**: Muy bien. Muchas gracias a ustedes. Vamos a invitar a Mario Palma. Mario es una persona que pertenece a todos los mundos. Quisiera que nos ayude a compartir algunas cosas, uno de los multiversos es la situación personal. ¿Cómo has convivido con el COVID en 2020 y 2021? Yo te digo que 20 muy mal y el 21 un poco mejor pero el 2020 no. Escuchemos

**MARIO PALMA**: La historia profesional de cada uno lo lleva por distintos lugares. El enfoque que yo puedo darle a tu pregunta es mi especialización principal que es el trabajo con la tecnología social. Y dentro de la tecnología social, en lo profesional, mi experticia de trabajar en las interacciones entre el estado, comunidades y el sector privado.

Entonces desde ese lugar, durante el 2020 fue un año de mucha intensidad de trabajo, de mucho trabajo interdisciplinario y fundamentalmente comenzar introduciendo una nueva semántica, nuevas terminologías, nueva cultura del lenguaje. Creció tanto el campo de la biomédica como de la epidemiología y de las técnicas o herramientas digitales.

Entonces, en ese marco, nos tocó actuar en distintas provincias y esa experiencia fue aplicada en un caso de la ciudad de Caleta Olivia en el marco de la sociedad civil articulando con el Estado, el sector de servicios e industria, con tecnologías blandas. La tecnología blanda se refiere a que fueron diseñadas en la época de los 70’, abandonadas en algunos casos y tiene que ver con la línea de investigación colaborativa, investigación de acción a efecto de promover diálogo en la solución de conflictos que se dan dentro de la sociedad como es el caso de Caleta Olivia con la incertidumbre del centro comercial, con las situaciones de confinamiento, cuarentena, etcétera. De la misma manera, no pudimos hacer actividades interculturales en otras provincias, la incorporación de pueblos originarios y todo eso trabajando siempre con tecnologías de las ciencias sociales en articulación con el uso de tecnologías digitales y trabajo interdisciplinario.

Así que fueron años de mucho trabajo donde culmina casualmente con este evento que es una síntesis que intenta ser narrada en tres días respecto a toda esa gente que ayudó a cuidar vidas y que hoy puede venir a contarnos en este ámbito de estudio.

**DANIEL PANDOLFI**: La segunda tiene que ver… estaba leyendo una noticia de la responsable de salud para Unión europea y ellos dicen “la pandemia para nosotros se ha acabado”’. Digo lo que leí en la noticia y lo que hay que hacer ahora es “vigilancia epidemiológica y vacunación”. Esas son las estrategias que según la responsable… yo no sé si esto es real, digamos tengo mis opiniones, pero quisiera saber tu opinión para saber cómo salimos de la pandemia, o si vamos a salir, pero si creemos que si como vamos a salir.

Me da la impresión de que estamos, no digo atrasados, pero muy quietos entonces, ¿seguimos en pandemia? ¿Vamos a ir hacia otra cosa? ¿Hay que hacer otra cosa? y por qué. Esa es la pregunta más o menos.

**MARIO PALMA**: Tu planteo refiere a que hay un punto de vista que dice que hemos terminado la pandemia y desarrollamos un sistema de vigilancia epidemiológica o sistemas centinela de vigilancia y como estamos interpretando esto.

Varias cuestiones. En primer lugar, yo creo que todo esto que decimos que estamos viviendo, lo estamos diciendo en medio de un escenario donde nuestras comunidades, nuestra población están profundamente estresadas en todos los niveles. Es decir, estamos todos en una suerte de estrés colectivo psicológico más propicio para ser interpretado por la psiquiatría comunitaria y lo digo desde el punto de vista absolutamente literal, comprendernos un poco más, poder escucharnos un poco más.

Fíjense que este mismo espacio refleja que la gente prefiere estar por internet a concurrir ahora a espacios físicos. Aun cuando por otro lado reclamamos los espacios físicos. Entonces estamos llenos de contradicciones. Por otro lado, hay muchos teóricos y muchos gurúes de las nuevas tecnologías que hablan respecto de que estamos en una suerte de principio del fin de la extinción de la forma del ser humano homo sapiens. Es decir que estaríamos siendo las últimas generaciones que conviven de la forma tradicional sin la mediación absoluta de la cultura digital y en parte yo creo que eso es cierto y ahí nos quedamos, en mi punto de vista, medio ciegos, medio torpes.

Cuando pusiste en la mesa anterior el ejemplo del uso de la tarjeta, yo creo que la verdad estamos todos cruzando ese umbral donde nos estamos quedando obsoletos y no vamos a tener tiempo probablemente para comprender a las nuevas generaciones que están específicamente conviviendo en ese mundo y comprendiendo ese mundo. Me refiero fundamentalmente al contacto con la biotecnología, con lo que es robótica, lo que es microelectrónica etcétera, que estamos lejos inclusive de pensarnos dentro del territorio en las posibilidades de generar riqueza.

En conclusión, seguimos viviendo en pleno siglo 21 con conductas culturales propias del siglo 19 o principios del siglo 20 y discutiendo esas cosas en un mundo que ha cambiado absolutamente de paradigma.

**DANIEL PANDOLFI**: Me gustan las anécdotas así que voy a seguir contando anécdotas. Mi hijo más chico y mi otro hijo nos gusta a los tres jugar juegos de mesa. Jugamos juegos de mesa, pero la particularidad de mi hijo más chico que tiene 21 años es que él juega al juego de mesa, mira un vídeo, está mirando la televisión y hasta capaz está leyendo un libro y nosotros estamos con mi otro hijo concentrados en lo que está haciendo él y nos gana. Ellos van a ser por lo menos mejores que nosotros, eso seguro.

La última cuestión que te quería hacer o preguntar, después si querés hacer una reflexión general, ¿cómo debe cambiar o que debe cambiar la educación a futuro?, yo pienso que debemos cambiar o cómo cambiar, cómo medir los resultados o si debemos seguir así.

Voy a seguir con la anécdota, muchos de nuestros estudiantes hacen 25 cursos de distintas cosas afuera y si nosotros les ofrecemos un curso o los mismos docentes un curso de especialización dicen ‘no, para qué sirve’ o ‘cuanto tiempo me va a llevar’. No sé si estamos haciendo bien, pero quisiera, si tenés alguna reflexión.

**MARIO PALMA**: Por supuesto. Ya antes de la pandemia creo que todos nos dábamos cuenta de que lo que se ha perdido dentro del aula, en distintos niveles de enseñanza, es la construcción de sentido. Lo que vino a hacer la pandemia es a poner más en evidencia de esa falta de construcción de sentido y esas estructuras curriculares que no dan respuesta a los problemas prácticos de la calidad de vida de la gente y que terminan expresándose en donde la construcción del objeto de la carrera es para la satisfacción de los académicos profesionales.

Es sabido hoy, que tanto el sector privado y estimo que el sector público lo que se demanda ya no es leer los currículums sino es evaluar las capacidades de la gente para resolver problemas. Muchas de la gente que resuelve problemas no está viniendo ni a los doctorados, ni a los pos doctorados. Esto es un secreto a voces, esto es lo que está tomando el sector privado y pone en evidencia que lo que se busca es solucionar problemas, creo que ha quedado en evidencia también en las mesas anteriores y no se resuelve en los espacios físicos, no se resuelve en un aula donde más allá de las ideologías políticas, lo que se ha perdido es la motivación además de la construcción de sentido.

Entonces el desafío es la motivación para construir nuevos sentidos adecuados a resolver problemas prácticos y donde recuperemos algunos conceptos de educación tales como saber que, dice Maturana: “*Tenemos que replantear la pedagogía del amor, de la comprensión y el afecto”*. También son conceptos ya viejos por los ´80. Hay mucha literatura, pero poco resultado.

Construir afecto, construir climas organizacionales, redescubrir la interdisciplinariedad son desafíos claramente para generar condiciones para aprender este lenguaje de las culturas digitales.

**DANIEL PANDOLFI**: Yo le agregaría dos cosas más a esas competencias.

Es la identificación del problema, es decir, cuando decimos fijación del problema y entonces sabemos cómo tenemos que resolverlo, pero si existe el problema por un lado no lo vamos a resolver. Entonces es una competencia necesaria y es la aptitud. Tener una aptitud, no que sepan algo, que la gente tenga una aptitud para resolver los problemas. Yo creo que esas son competencias que nosotros debemos introducir, como responsables de la educación.

Bueno, Mario, agradecerte que nos hayas acompañado.

# CONCLUSIONES.

## PROF. DANIEL PANDOLFI

Bueno, la idea era compartir a través de generar una charla más amena y tratando de hablar sobre trabajo digital remoto.

Hemos hablado mucho sobre trabajo digital remoto.

Quisiera introducir unas palabras que fueron adjudicadas a Eduardo Galeano, pero en realidad las dijo Fernando Birri, ese cineasta argentino que vive en Cuba y cuando se le preguntó sobre para qué sirve la utopía. Y la respuesta de Birri dice: ‘La utopía está en el horizonte y, por lo tanto, nunca vamos a alcanzarla. Si caminamos veinte pasos, la utopía se va o se aleja veinte pasos más.’

Entonces le preguntó la persona, para qué sirve la utopía y Birri le dijo que, para eso, para caminar.

Yo estoy terminando de leer un libro que se llama ‘El trabajo no es lo que era’ y que me influyó a pensar todo. Hay unas cuestiones que dicen que cuando entramos en una, según Milton Friedman, ‘Solo una crisis, real o percibida, produce un cambio real’. Es decir, siempre elegimos una crisis real. Una crisis real fue la destrucción de las Torres Gemelas o lo que llaman los cisnes negros que producen un impacto terrible o producen un cambio en muchas de las variables o condiciones de vida.

Pero bueno en realidad dice que hay siete utopías que sirven para ir a caminar. Dice que una de ellas es un nuevo lenguaje para futuros trabajos, hablar en forma distinta acerca del trabajo.

La otra cuestión es aceptar y disfrutar la diversidad. Nosotros no somos una facultad y agradezco que no seamos una facultad porque si no tendríamos un pensamiento más convergente que divergente.

El pensamiento divergente nos permite hasta ponernos en desacuerdo de todos los puntos de vista y eso no es malo. Dice ‘Los futuros son colectivos y los colectivos son el futuro’ así que tenemos que trabajar en equipo. Ya no bastan los superhéroes que nos salvan de todo o las personas. Se habla de liderazgo operativo. No hay un solo líder. Hay muchos líderes y es talento y hay que desarrollarlo.

Dice, en el cuarto de la utopía, un buen trabajo y buenas empresas. Esto me parece que, repensar el trabajo es que las empresas también deben repensar cuál es su relación con sus empleados. Dice la quinta, con derechos garantizados por ser y no por hacer, esto que por lo pronto lo fijamos como una utopía porque la gente si no haces nada… no

Hay una moneda creada por un argentino que pagan por ser humano, por ser humano. No por el trabajo que hiciste esta mañana. Te pagan por ser humano. Yo me asocié, ni siquiera sé cómo se llama, pero estoy asociado. Nunca recibí nada y tampoco lo pretendería. Es un chico argentino que tendrá unos treinta y pico de años y que desarrolló esta moneda digital que paga por ser humano.

Tecnología mejor para un mundo mejor. Es decir, de nada vale nuevas tecnologías si no vivimos mejor. No es la tecnología por la tecnología misma.

Eso es una cuestión por la cual los países crecen como crecen, entonces así tenemos el dilema de que China usa carbón y no le da bolilla a nada que no sea carbón o hace promesas de bajar el nivel y va a ser seguramente la mejor forma de hacer las cosas. Pero en otros países nada, no se dice nada, no tenemos petróleo, entonces que tenemos que pedir, que haya energía limpia y solamente limpia, pero Francia tiene energía nuclear, asique no sé qué tan limpia para no contaminar. Y Estados Unidos tiene una cuenca petrolera en donde no va a dejar de fluctuar ese negocio hasta que se la cambien, eso es seguro, es decir, las cosas como son. ¿Está bien, hay que plantear esto de que se desacelere el consumo del carbón, pero también deberíamos, plantear que lo que delegaron el estado ambiental en el que estamos son los que deberían contribuir y mejorar las condiciones, entonces le vamos a decir a África que no use petróleo? Eso, digamos me parece que esta bueno discutirlo y pensarlo porque de ser así, una buena expectativa, utopía, a veces no nos damos cuenta de que debemos discutir un poco más a fondo las cosas. Tampoco me quiero poner en contra de la gente que cree en esos valores.

Por último, quería decirles algo, yo estoy trabajando en transformación digital es que la incorporación de tecnologías en los procesos empresariales es una de las partes más conocidas, la hemos escuchado, yo les podría mencionar 2 que son las que creo que básicamente van a generar un impacto en el mercado laboral., porque van a haber personas que van a ser sacadas afuera. Uno se llama despegar que es la auto investigación robótica del proceso y es una tecnología de software para disminuir la actividad humana integrativa., esa es una cuestión. Y la otra cuestión de la transformación digital es más importante, es que debe haber un cambio cultural en las organizaciones para producir modelos de negocios que apunten a valores y principios diferentes, que generen mejor calidad de trabajo y eso es una cuestión que la transformación digital se va a dar si nosotros incorporamos en nuestra cultura una forma de trabajo diferente.

Nada más, quería rescatar lo que decía Mario, el desarrollo de las competencias, y quisiera contarles, no me acuerdo quien lo menciono, la primera que expuso y es nuevos modelos de organización. Un detalle que todos indirectamente hablaron, pero yo quiero contarles dos modelos diferentes que se están implementando, uno que tiene que ver con hallazgos o con metodologías agiles, donde descubrimos que la agilidad de las organizaciones es algo bueno. Algo que nos va a hacer mejorar, pero que pasa, así como el carbón, como reflexionamos con el carbón, un municipio, una provincia, una gran organización o cualquier otra no va a pasar por un sistema departamental a equipos agiles, no va a pasar, porque tiene una estructura, entonces la forma de hacer ese tipo de organizaciones es el desarrollo de equipos agiles, ¿qué tiene un equipo ágil? Un equipo ágil es creativo, innovador, genera resultados a corto plazo, pretende cambiar una forma de trabajo, ya no tenemos una organización piramidal, sino tenemos equipo que se auto gestiona. Entonces esas organizaciones tienen que pensar que tienen que convivir entre esos dos cuadros, entre la organización ágil, entre equipos agiles y su organización departamental.

Y el otro es las organizaciones liquidas, es un nombre nada más, ¿que son organizaciones liquidas y a quienes se aplican? Las organizaciones liquidas son aquellas que no tienen una estructura, que tiene equipos y casa equipo se auto gestiona, que característica, ¿podría ser una gran empresa? Y, no sé, pero recién tenemos el caso de pequeñas empresas o podemos ver pequeñas empresas que se pueden transformar en organizaciones liquidas, tener su propio sistema de trabajo en donde los equipos se auto gestionan, una de las empresas es Spotify es casi una empresa liquida, ellos no tienen una organización exacta, tienen equipos y cada equipo se auto organiza y hace las cosas, ¿es el caso de una empresa típica? No, no es el caso, lo que tienen esas empresas es que se enfrentan de otra forma porque están preparados para eso, no es que el jefe me tiene que decir a mí, es otro tipo de organización y que quizá sea más aplicable para empresas más pequeñas.

Bueno, nada más, agradecerles a los participantes de la mesa y muy agradecido de participar.

**VALERIA MUÑOZ**: Justo cuando hablaba me acorde del caso Spotify, porque es el más conocido en realidad. Adopta las metodologías agiles de una forma tal que por ahí ellos veían que no les servía para lo que ellos hacían, asique crearon sus propios métodos. De hecho, al ser una organización liquida tampoco es que era algo estandarizado, ellos se adaptaron al cambio, dieron respuesta a lo que la externalidad les pedía y lograron ser una organización horizontal que es reconocida principalmente por eso, por como utiliza sus métodos agiles y una de las cosas que ellos rescatan a la hora de volcar la experiencia es que uno de los valores o cuestiones fundamentales para la organización es justamente lo que mencionaba Mayra.

E indirectamente creo que todos, que es la autonomía y la confianza, ella al momento cuando se le pregunto qué competencia o cualidades había que tener en cuenta para las organizaciones, no sé si decir ya del futuro, pero en esta mutación ya en el presente, mencionaba la confianza y eso creo que les toca a todo tipo de organización o a todo tipo de problemática, por ejemplo, la confianza en aquel docente y su relación docente-alumno de apostar por el aprendizaje hibrido y bueno hacer actividades en lo presencial, en la virtualidad, en la sincronía así como también la organización de empresa que deposita su confianza en el recurso humano tanto a la hora de hacer un equipo interdisciplinar como también en ciertas decisiones que eran tomadas por un supervisor o un alto mando. Dejar que lo tomen los equipos y también otra cuestión que rescato de todo lo que venimos hablando es precisamente en cuanto a educación es la curricula y siempre la demanda de los planes de estudio, si son o no pertinentes a lo que la externalidad necesita, porque al día de hoy yo veo que se ha ido avanzando en propuestas de pos grado y se torna el aprendizaje hibrido a la virtualidad como algo a tener en cuenta junto con las herramientas tecnológicas, las TIC y demás para la enseñanza. Sin embargo, creo que todavía hay un déficit importante en la formación de grado que al día de hoy no se está cubriendo.

Recuerdo cuando hace unos años la forma de lidiar con los chicos que estaban todo el tiempo con celular y demás era ponerlo en una caja y hoy se habla de cómo se puede usar este dispositivo en el aula. Entonces yo creo que todavía hay un largo camino por recorrer y a la hora de hablar de la transformación digital, ver cuál es el escenario que tenemos ahora y hacer también un contraste con otro tipo de escenarios, hacer un trabajo de redworking me parece y así como las empresas lo pueden hacer junto a otras empresas, también ver que es lo que está haciendo el vecino o quien se dedica a lo que nosotros nos dedicamos y ver en que trabajan. Cuáles son nuestras competencias y debilidades y eso implica también una reflexión y también un auto critica. Por ahí la autocrítica no es sincera, asique la cuestión de la autonomía y la confianza son dos cosas a tener en cuenta para avanzar en la transformación digital.

**PANDOLFI DANIEL**: Bueno, muchas gracias.